



SHOPPING CIDADE JARDIM: a classe A passou de problema a solução

GERMÃO LUDERS

ALTA RENDA, ALTO RETORNO

SHOPPINGS, ESCRITÓRIOS E APARTAMENTOS PARA RICAÇOS FIZERAM O ANO DA JHSF

A incorporadora paulista JHSF se habituou a desempenhar o papel de patinho feio do setor na bolsa. Suas ações caíram 22% nos 12 meses seguintes à sua abertura de capital, enquanto os papéis de concorrentes como Cyrela e PDG valorizaram mais de 30%. Um problema, diziam os analistas, era que a empresa só construía para a alta renda, e o mercado que mais crescia era o das classes C e D. Outro entrave era seu sistema de vendas: os concorrentes corriam para passar adiante 70% das casas e apartamentos antes de as obras começarem, mas a JHSF preferia vender só 30%, para adequar os preços aos custos da construção. Estava dando errado, até que começou a dar certo. A JHSF não mudou — o mercado, sim. Com seu modelo mais pé no chão, a incorporadora sofreu menos com o aumento dos custos no último ano. O poder de fogo de sua clientela continuou igual, enquanto a baixa renda, bem mais endividada, passou a comprar

menos. No último ano, suas ações subiram 40%; os papéis do setor caíram 11%, em média.

A empresa não foi a única a apostar no modelo — concorrentes como Eztec e Helbor seguiram essa estratégia e se deram bem (a Eztec tem a maior margem do setor; a JHSF tem a segunda; e a Helbor, a quarta). Agora, a JHSF vai centrar seus investimentos na construção de escritórios e shoppings, para alugá-los. A meta é que as receitas das locações respondam por metade do faturamento, hoje em 961 milhões de reais. “O mercado de alto luxo tem um limite, e estamos perto dele”, diz José Auriemo Neto, presidente da empresa. Serão lançados mais empreendimentos como o Cidade Jardim, que reúne prédios residenciais e comerciais e um shopping em São Paulo. Um deles está sendo erguido a 30 minutos da capital: um complexo de casas, centro de convenções, outlet e até aeroporto. Sempre de olho no topo da pirâmide.

ANA LUIZA LEAL

de reclamações. A Plaenge faz diferente. Antes de começar a atuar numa cidade, algum membro da família mora no local por cerca de um ano para avaliar o mercado e a burocracia da prefeitura. Em 2002, Fernando Fabian se mudou com a família de Londrina, onde fica a sede da empresa, para Curitiba, cidade em que a incorporadora começaria a atuar. Ele organizou grupos de discussão com potenciais clientes e descobriu que a maioria tinha medo de comprar imóveis na planta. Passou a vender apartamentos com um seguro que indeniza se houver atrasos (hoje, a Plaenge é a maior incorporadora de Curitiba). Mesmo em cidades mais distantes da sede, como Cuiabá e Campo Grande, é a própria Plaenge que toca as obras.

CONTROLE DE CUSTOS

Outro pilar da estratégia da companhia é ser conservadora na escolha dos clientes e no controle de custos. Só 8% das receitas vêm da baixa renda, segmento que os donos consideram arriscado demais, porque as margens são apertadas. Um software de gestão permite monitorar a evolução das obras a cada semana. “A maioria das empresas só descobre o que está errado no fim da obra, e aí fica difícil consertar”, diz Carlos Bueno, sócio da Tallento, uma das principais empresas de gerenciamento de obras do país. É o que está ocorrendo com as incorporadoras de capital aberto: Gafisa, PDG, Tecnisa e CCDI anunciaram, neste ano, estouros nos custos das obras que, somados, chegam a 1 bilhão de reais.

Olhar o que os principais concorrentes fazem e seguir o caminho contrário tem compensado. A rentabilidade da Plaenge é de 14%, o dobro da média das incorporadoras listadas na Bovespa. O risco, agora, é o aumento da concorrência, especialmente nas sedes de jogos da Copa de 2014. Brookfield, MRV e PDG já anunciaram investimentos em Cuiabá, onde a Plaenge é líder de mercado. E, desta vez, elas chegam aos nichos da Plaenge de um jeito diferente: tocando as próprias obras e escolhendo terrenos com mais cuidado. À moda antiga, portanto. ■



EXCLUSIVO — EXAME teve acesso ao relatório oficial que acusa as principais empresas de cimento do país de formação de cartel

EXAME

EDIÇÃO 1021 ANO 46 • Nº 15 • 8/8/2012 R\$ 14,90

www.exame.com



Pane telefonista

Quem fala ao telefone ou usa a internet percebe: há algo de muito errado com um dos setores mais importantes da economia. É possível consertá-lo — mas vai custar caro

CONFIRA:
PLAENGE
é destaque em
matéria da Exame



BOLSA? NEM PENSAR

A construtora paranaense Plaenge se recusou a aderir às últimas modas do setor — como abrir o capital e vender para a baixa renda. Virou uma das maiores do país | **RENATA AGOSTINI**

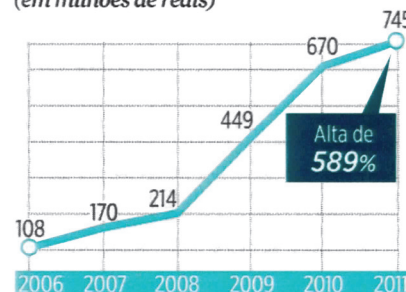
HÁ COISA DE SEIS ANOS, FICOU ESTABELECIDO que a vida das construtoras brasileiras havia mudado. Era hora de pensar grande. O modelo de negócios que reinava até então estava com os dias contados. Eram tempos em que cada um se concentrava em fazer aquilo que sabia, em crescer com os próprios recursos e aos poucos. Na nova era da construção civil, essa lógica foi virada ao avesso. Vinte incorporadoras abriram o capital na bolsa para financiar seu crescimento. Mesmo empresas especializadas em construir para endinheirados partiram para a conquista do promissor consumidor de baixa renda. Passados os anos de oba-oba, essas modas todas acabaram mal. Como todo mundo teve a mesma ideia ao mesmo tempo, os preços de terrenos e material de construção dispararam. Faltou mão de obra e, em alguns locais, sobram imóveis. Hoje, é difícil encontrar uma construtora que esteja crescendo. Uma

rara exceção é a paranaense Plaenge. O motivo? Seus donos ouviram a receita da moda dos últimos anos — e fizeram tudo ao contrário.

Sem sócios, sem emitir ações e vendendo quase nada para a classe C, a Plaenge cresceu 589% nos últimos cinco anos e, com faturamento de 745 milhões de reais, tornou-se a maior incorporadora de capital fechado do país. Seus donos ficaram de fora da bolsa porque julgavam seu negócio incompatível com as exigências do mercado — argumento que, hoje, começa a ganhar força mesmo entre as empresas de capital aberto. “O ciclo da construção é longo. Um empreendimento leva até quatro anos para dar resultado. Seríamos cobrados pelo desempenho a cada trimestre, e desse jeito não dá”, diz Alexandre Fabian, filho do fundador e um dos diretores da companhia — o outro é o irmão Fernando. A alternativa foi usar recursos próprios. Em 2006, a empresa tinha em caixa um valor superior a seu faturamento anual — a ideia era

SOLUÇÃO CASEIRA

Evolução das receitas
(em milhões de reais)



Margem de lucro em 2011



FERNANDO E ALEXANDRE FABIAN, DONOS DA PLAENGE:
os herdeiros são conservadores nos custos e na estratégia de venda

A Plaenge cresceu com uma estratégia diferente das empresas de capital aberto

As quatro regras da Plaenge

1 NÃO À BAIXA RENDA
Vende quase exclusivamente para as classes A e B, porque as margens são maiores

2 DINHEIRO EM CAIXA
Não abriu o capital, não busca sócios e só lança um empreendimento se tem recursos para terminar a obra sem tomar empréstimos

3 UM PARENTE EM CADA CIDADE
Os sócios moram nos diferentes locais em que a empresa atua, para conhecer cada mercado em detalhes

4 CONTROLE CENTRALIZADO
A empresa não contrata corretores: todo o empreendimento é feito com equipe própria

(1) Inclui as principais construtoras e incorporadoras de capital aberto Fontes: Economática e empresa

não depender de empréstimos bancários para construir (a Plaenge só recorre aos bancos quando consegue juros mais baixos que a média). Como estava com o caixa abarrotado, usou cerca de 100 milhões de reais para comprar terrenos — justamente quando as rivais começavam a levantar dinheiro na bolsa. Multiplicou seu banco de terrenos por 12 em menos de um ano. E, como chegou antes da concorrência, pagou menos pelos terrenos.

A Plaenge também fez o contrário das grandes na hora de construir. No afã de crescer em regiões inexploradas, empresas como a líder Cyrela passaram a terceirizar a construção para parceiros locais. Os custos explodiram, as obras atrasaram, os Procons acabaram lotados